



Organisation virtuelle éphémère, quelle place pour le management logistique ? Le cas des festivals musicaux

Vincent Salaun

► To cite this version:

Vincent Salaun. Organisation virtuelle éphémère, quelle place pour le management logistique ? Le cas des festivals musicaux. 10e Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique (RIRL), May 2014, Marseille, France. hal-01309975

HAL Id: hal-01309975

<https://hal-amu.archives-ouvertes.fr/hal-01309975>

Submitted on 6 Jan 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Organisation Virtuelle Éphémère, quelle place pour le management logistique ?

Le cas des festivals musicaux

Vincent SALAUN

Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique (CRET-LOG)

Aix-Marseille Université (AMU)

vincent.salaun@univ-amu.fr

Résumé : *Les festivals musicaux évoluent dans des environnements incertains. La chute brutale des ventes de la billetterie ou les risques d'attentats ne sont que deux exemples des nombreux risques qui pèsent sur ces manifestations. Si ces événements ont avant tout un rôle de diffuseur culturel, ils occupent également une place centrale dans les économies locales et nationales. Les retombées économiques qu'ils génèrent se chiffrent, pour les plus imposantes, en millions d'euros. Afin d'assurer la survie de ces organisations, et donc de préserver les externalités positives, les dirigeants de festivals musicaux ont dû adapter leurs structures à des situations de gestion particulières. La présente recherche propose une réflexion sur les apports possibles du management logistique aux organisations éphémères, en envisageant l'utilisation des outils du supply chain management comme base d'une Organisation Virtuelle Éphémère (OVE).*

Mots clés : Festivals musicaux, Gestion de projet, Logistique événementielle, Management logistique, Organisation Virtuelle Éphémère (OVE).

Introduction

De plus en plus souvent, le pilotage des organisations repose sur une logique de mise en œuvre de projets innovants dans un univers incertain. Le contexte économique actuel suppose une grande rapidité d'action. Comme le précise Fabbe-Costes (2007, p. 25), *"la compétition a changé de nature : d'une guerre de position, on est passé à une guerre de mobilité"*. Les festivals musicaux n'échappent pas à cette tendance de fond. D'ailleurs, en juillet 1998, la petite commune de Bobital dans les Côtes d'Armor voyait naître le festival des Terre-Neuvas. Seulement dix ans après sa création, l'association des Terre-Neuvas est mise en liquidation judiciaire suite à une baisse de fréquentation lors des éditions 2006 et 2007, ainsi qu'à un trafic de faux tickets de concerts. Alors qu'il s'apprêtait à devenir l'un des fleurons des événements musicaux français, ce festival, faute de capacités à ajuster son organisation aux aléas environnementaux, a périclité.

Le risque fait donc partie de la vie du festival musical. En effet, ces organisations évoluent dans un environnement instable où les fluctuations possibles sont nombreuses (Ballou *et al.*, 2000 ; Getz, 2002). C'est ainsi la survie même de ces organisations qui est mise en péril. A titre d'illustration, un événement se déroulant en extérieur peut voir une édition annulée à cause de conditions météorologiques exécrables. Si *a priori* la disparition d'un festival musical peut paraître anecdotique, les conséquences économiques d'une telle défaillance sont considérables. Selon le cabinet Ernst & Young, le secteur du spectacle vivant a généré en 2012 plus de huit milliards d'euros de chiffre d'affaires et près de 270 000 emplois en France (Lhermitte, 2013). Dans le tissu économique local, ces manifestations occupent également une fonction de vecteur d'image pour les villes qui les accueillent (Davies et Coleman, 2013).

Les festivals musicaux évoluent dans un environnement incertain tout en occupant une place centrale non seulement dans l'économie locale, mais également nationale. L'objectif de cette recherche est d'apporter des éléments de réflexion sur les structures organisationnelles adoptées par ces événements, en particulier sur l'apport que peut avoir le management logistique à l'organisation d'un festival musical. Avant de débiter notre réflexion, une précision sémantique semble indispensable. Dans l'ensemble du document les termes d'"événement", de "festival musical" ou de "manifestation" seront à entendre dans le sens de l'événement ponctuel que représente le festival musical, alors que la notion d'"organisation du festival musical" désignera le processus de sa construction.

La présente communication s'articule autour de trois temps de réflexion. Une première étape sera consacrée à l'étude de la réponse organisationnelle apportée par les organisateurs des festivals musicaux afin de réduire l'impact des fluctuations environnementales (1). La deuxième étape se consacrera à l'apport possible du management logistique dans la construction d'un système de *supply chains* offrant agilité et souplesse aux organisations de festivals musicaux (2). Enfin, la troisième étape posera les bases d'une modélisation de la structure adoptée par les festivals musicaux et exploitera une série de signaux émanant du terrain (3).

Les festivals musicaux, des Organisations Virtuelles Éphémères (OVE)

Abfalter *et al.* (2012) ont mis en avant le fait qu'il semble exister une structure organisationnelle invariable dans le domaine de l'événementiel musical. Selon eux, elle repose sur trois grands principes :

- une structure multi-acteurs, qui nécessite, durant la manifestation, la mise en commun d'actifs, de compétences, ou encore de ressources issues de diverses entités juridiquement indépendantes ;
- une structure centralisée autour d'un acteur unique et permanent ;
- une structure clignotante, alternant période d'activité "en groupe" autour de l'événement et période d'activité isolée de la part de l'acteur unique le reste du temps.

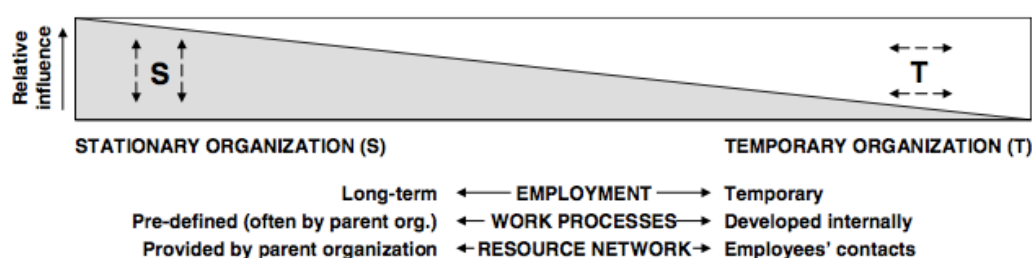
Si jusqu'à présent la recherche académique a apporté des éléments de réflexion quant aux structures adoptées dans les activités événementielles, aucun travail n'a réussi à définir une terminologie caractérisant toute la complexité de ces organisations. Cependant, au travers du prisme de différents concepts des sciences de gestion, telles que les notions de structures en réseau (Thorelli, 1986 ; Fulconis, 2000) ou d'organisations temporaires (Lundin et Soderholm, 1995 ; Packendorff, 1995 ; Modig, 2007a), il paraît possible de préciser et de combiner les trois caractéristiques précédemment énoncées sous la forme d'une seule notion.

Le premier point soulevé par Abfalter *et al.* (2012) est la caractéristique réticulaire d'un événement. Si ces auteurs n'emploient pas ce terme exact, il est légitime d'apparenter l'organisation d'un festival musical à une structure en réseau. En effet, l'existence de plusieurs acteurs, interdépendants techniquement mais indépendants légalement et financièrement, et qui agissent de concert sur une même chaîne de valeur, correspond tout à fait à la définition des structures en réseau donnée par Fulconis (2000). Cependant, il paraît possible d'approfondir ce constat. En s'inscrivant dans la lignée des travaux de Aubert *et al.* (1999), il

est concevable de qualifier cette organisation de "virtuelle", dans le sens où elle associe un haut niveau d'impartition, une durée de vie anticipée courte et une orientation client.

Comme précisé précédemment, ces organisations virtuelles possèdent en leur centre un acteur unique qualifié de pivot. La littérature ayant trait aux organisations réticulaires a fait émerger, depuis les années 1980, des enjeux centraux dans le pilotage de ces entreprises multi-acteurs. La question de la coordination et de l'interfaçage (Voisin *et al.*, 2004) apparaît comme principale dans la gestion d'une structure en réseau. Le rôle du pivot centralisateur dans la création, la coordination, la combinaison et le contrôle des activités n'est plus à démontrer (Fréry, 2003 ; Pellegrin-Romeggio, 2008). Les recherches menées sur les organisations temporaires sont ici tout à fait éclairantes quant au positionnement de cet acteur central. Packendorff (1995) ainsi que Lundin et Soderholm (1995) sont parmi les premiers auteurs à évoquer les notions de "parents" et "enfants" pour décrire les organisations temporaires. Modig (2007a, p. 812) apporte des précisions sur ce point en faisant la distinction entre les organisations temporaires "pures" et celles adjointes à une structure "stationnaire" ou permanente.

figure 1 : Continuum de structures entre les organisations temporaires "pures" et les organisations "stationnaires"



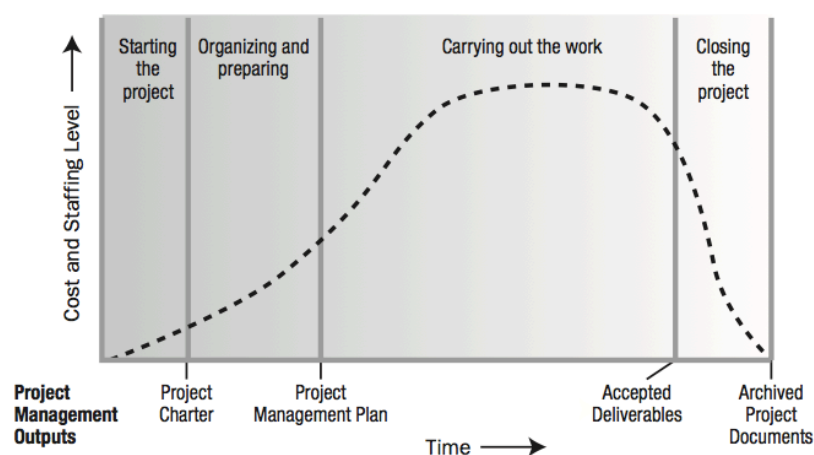
source : Modig, 2007a, p. 812

Les festivals musicaux peuvent se positionner au centre de ce continuum en associant une structure permanente (le "parent" ou pivot) et un ensemble d'organisations partenaires (les "enfants") mobilisées avant, pendant, et après l'évènement. A ce stade, il semble possible de qualifier les festivals musicaux d'organisation virtuelle centrée sur un "parent" ou pivot.

La dernière caractéristique évoquée par Abfalter *et al.* (2012), le clignotement de la structure, est peut-être la plus grande des particularités. Hanlon et Cuskelly (2002) qualifient le cycle organisationnel des structures événementielles d'organisations par "pulsations". À l'instar des battements cardiaques, les festivals musicaux connaissent des phases de rétractation (travail isolée du "parent") et de dilatation (travail en commun entre le "parent" et

les "enfants"). La figure 2, issue du *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*, illustre comment les organisations temporaires, notamment mises en œuvre dans la réalisation de projets, peuvent se scinder en quatre séquences d'activités distinctes.

Figure 2 : Cycle de vie des projets



source : Project Management Institute (2008, p. 15)

La figure 2 met en avant un pic d'engagement, tant financier que de collaboration avec les organisations partenaires. L'organisation virtuelle centrée sur le "parent" revêt une dynamique jusqu'à présent peu étudiée. Deux "macro-phases" semblent identifiables : le pic d'activité, caractérisé par son éphémérité et la présence de nombreux "enfants", et l'ensemble des trois autres phases, davantage "durables" où le travail sera principalement assuré par le "parent". Dès lors, le festival musical, en tant qu'objet organisationnel, peut se définir comme une Organisation Virtuelle Éphémère (OVE) centrée sur une organisation "parent". Les festivals musicaux, et de manière générale les structures événementielles, ont été abordés d'un point de vue statique, en opposition avec le constat qui vient d'être réalisé. C'est pourquoi, afin de ne plus observer l'événement festival musical comme une structure figée, il paraît riche d'enseignement d'observer ce phénomène au travers du prisme du management logistique, réputé comme ayant une vision holiste et systémique (Fabbe-Costes *et al.*, 2013).

Les festivals musicaux comme des systèmes de *supply chains*

Si Dechartre (1998, p. 14) définit le festival musical comme "*une manifestation ponctuelle et répétitive intervenant dans le domaine de la culture*", observer l'organisation de cet événement au travers du prisme logistique permet de rendre compte de toute la complexité de ces structures. Une succession de flux de matériels, informationnels, humains et financiers, entrecoupée de points de stockage dans un espace-temps réduit, pourrait être la définition de

l'organisation d'un festival musical pour le logisticien. Rapporter ici quelques chiffres illustratifs sur le déroulement d'un tel événement permet de mettre en avant l'ampleur de la, ou des, *supply chain(s)* qui sont mises en œuvre dans ces projets. Le cas du festival des Vieilles Charrues, plus grande manifestation musicale de France, est éloquent : 216 000 festivaliers et 200 tonnes de nourriture, 40 000 campeurs tous les soirs, le tout sur un espace de 90 hectares, et ce, durant 4 jours (chiffres de l'édition 2013).

La *supply chain* déployée pour l'organisation d'un festival musical peut se résumer, *a priori*, comme la gestion d'un flux entrant de spectateurs qui seront à piloter dans un espace, à qui il faudra assurer la délivrance, au bon moment et au bon prix, de vivres et de spectacles, puis qui seront pour partie "stockés" dans des campings dédiés à l'événement, ou réexpédiés vers un "stockage" extérieur (domicile ou autre). Cependant, proposer cette vision logistique de l'organisation d'un festival musical est réducteur. Lundin et Soderholm (1995) ainsi que Modig (2007b) ont mis en avant l'importance pour le pivot de laisser des espaces de liberté à leurs partenaires. En effet, ces auteurs suggèrent que l'organisation "parent" doit définir un cahier des charges, à la fois assez précis pour cadrer les activités des "enfants", mais aussi suffisamment large pour les laisser gérer leurs tâches de manière autonome. Cette idée part du principe que les partenaires sont des "experts" de leurs domaines, et que ce sont eux qui sont le plus à même de piloter leurs activités de la manière la plus efficiente possible. Cela laisse à penser que le management logistique ne peut se résumer à une *supply chain* unique, mais à un ensemble de *supply chains* imbriquées et reliées entre elles. Chacune de ces chaînes prend la forme d'un espace de liberté, qui possède un pilote principal, le "parent", puis potentiellement un copilote, fonction assurée par un partenaire expert de l'activité.

L'observation du terrain semble confirmer la supposition d'un système de *supply chains* imbriquées. Il est en effet possible de dissocier la chaîne logistique d'approvisionnement alimentaire pendant l'événement de celle consacrée à la préparation du lieu (matériel scénique, campings, etc.), ou encore, de celle dédiée aux artistes. Il est également intéressant de constater que certaines de ces chaînes peuvent se subdiviser en sous *supply chains*. C'est notamment le cas de la gestion du flux de festivaliers où seront gérés d'une part les spectateurs "lambda" et d'autre part les "VIP". La prétention n'est pas ici de proposer une liste exhaustive des chaînes logistiques existantes dans l'organisation d'un festival musical. En revanche, les trois exemples cités sont caractéristiques de l'organisation d'un festival et démontrent comment le pilote principal (le "parent") peut s'appuyer ou non sur un copilote. Dans le cas de la *supply chain* alimentaire, nombre de festivals musicaux ont fait

le choix de laisser la charge de l'approvisionnement, de la préparation et de la distribution des repas à des entreprises spécialisées dans le domaine. La *supply chain* de "préparation du site" est quant à elle bien souvent supervisée par le "parent" mais des délégations spécifiques seront attribuées pour le montage des matériels scéniques nécessitant des compétences bien particulières. Enfin, le cas de la gestion du flux de spectateurs est, de manière quasi systématique, traité à la fois par le "parent" pour les festivaliers "lambda" et par un "enfant" spécialisé dans la gestion de VIP pour les invités.

Ainsi, il paraît possible de considérer l'événement festival musical non plus comme une entité statique mais comme un système de *supply chains* qui trouvent toutes un point focal unique représenté par le pivot ou "parent" (Fulconis & Paché, 2005 ; Fabbe-Costes, 2007). Ce dernier assurera alors les fonctions de constructeur du réseau, coordonnateur des activités et gestionnaire des relations interentreprises (Snow *et al.*, 1992 ; Roveillo *et al.*, 2012). Les caractéristiques de l'organisation d'un festival musical trouvent une résonance dans d'autres secteurs tels que les Bâtiments et Travaux Publics (BTP), le tourisme ou l'humanitaire d'urgence. En effet, tous partagent un fonctionnement par projet dans un temps réduit et mobilisant un grand nombre d'entités indépendantes juridiquement. Dans ces trois derniers secteurs, l'intérêt du management logistique a déjà été démontré (Guffond et Leconte, 2001 ; Pellegrin-Romeggio, 2011 ; Harris et McCaffer, 2013 ; Vega-Bernal, 2013), notamment dans sa capacité à éviter les surstocks ou les redondances d'activités.

Il paraît donc légitime de penser que l'implémentation des outils du management logistique dans l'organisation d'un festival musical permettra d'accroître ses chances de survie. Si la communauté scientifique ne s'est encore que rarement intéressée à cette question (Mair et Witford, 2013), il est intéressant de noter que plusieurs expériences s'apparentant à des pratiques de management logistique ont été mises en place dans nombre de festivals musicaux.

Signaux du terrain et proposition de modélisation

Jusqu'à aujourd'hui, aucune étude n'a été menée dans l'optique de comprendre la structure des festivals musicaux, et de manière plus large des OVE. Cette troisième partie, dont l'objectif est de poser les bases d'une modélisation des structures adoptées par les festivals musicaux, se scinde en deux points : dans un premier temps est présentée une série de signaux du terrain puis un second point propose une modélisation construite à partir de la littérature précédemment utilisée et des différents éléments captés sur le terrain.

Constat du terrain : des pratiques logistiques qui n'en portent pas le nom

L'étude ici présentée s'appuie sur des données secondaires (interviews, conférences, documents internes et externes), à mêmes d'établir un point de départ pour un programme de recherche futur (Weick, 1993). Si le terme de logistique est bien souvent associé à une notion de coût pour les directeurs de festivals musicaux, un certain nombre d'actions concrètes mises en place dans ces événements dénotent d'une stratégie de plus en plus empreinte de *supply chain management* qui n'en porte pas le nom. Plusieurs mini-cas sont présentés ci-après pour illustrer comment le management logistique peut occuper une place structurante. Trois points sont abordés : la gestion des partenariats, la captation d'informations et la gestion des flux.

Premièrement, comme évoqué précédemment, la sélection des partenaires par le pivot peut conditionner fortement le niveau de réussite de l'événement. Si les différents acteurs choisis sont incompatibles (culture ou normes de fonctionnement différentes) les décalages aux interfaces peuvent se retrouver insurmontables et mettre en péril la production du service. L'éco-festival Le Cabaret Vert (Ardennes) a, depuis sa création il y a 10 ans, fait le choix de favoriser la sélection de partenaires régionaux pour réduire l'empreinte carbone de l'événement. Au delà de l'intérêt écologique de cette démarche, il paraît légitime de penser que la proximité géographique des partenaires choisis va offrir une potentielle proximité des systèmes de valeurs entre les différentes organisations (Giddens, 1987 ; Amisse et Muller, 2011). De ce fait, le risque de décalages aux interfaces, induits par des normes de fonctionnement différentes, semble réduit. De plus, en mars 2014 Lisario Lombardia (2014), directeur du Festival Interceltique de Lorient (Morbihan), confiait à des journalistes : "*nous avons une série de partenaires qui nous suivent et qui nous font confiance depuis plusieurs années*". La présence récurrente d'une année sur l'autre de certaines entreprises au sein du projet "festival" n'est pas sans conséquence et laisse le champ libre à un apprentissage qui permet le développement d'un langage commun et la création d'une relation de confiance.

Deuxièmement, il est important de préciser que les festivals musicaux évoluent dans des environnements fortement incertains, résultant d'une durée de vie anticipée très courte (Turner et Müller, 2003). Les directeurs de festivals musicaux ont donc tendance à tenter d'accroître la quantité d'informations et de compétences disponibles dans leurs organisations. Patrick Simon (2013), directeur du festival Beauregard (Normandie), confie avoir associé depuis l'origine de l'événement une entreprise en charge de la gestion d'une salle de spectacle. En intégrant ainsi un partenaire "expert" de la production musicale, le festival Beauregard a

profité de connaissances et de compétences qu'il ne possédait pas et a de ce fait accru sa capacité à capter les informations pertinentes pour son action.

Troisièmement, les flux tant physiques qu'informationnels sont nombreux dans l'organisation d'un festival musical. François Missonier, directeur du festival Rock en Seine (Haut-de-Seine), commentait l'organisation de son événement en précisant que "*le dispositif technique a été pensé pour les festivaliers, mais aussi les artistes et l'ensemble des participants du festival*" (2011). Cette démarche présente de fortes similitudes avec la définition que donne Mathe et Tixier (2005) du soutien logistique intégré (SLI). Le principe du SLI est d'anticiper, dès les phases de conception, l'ensemble des contraintes liées aux flux (physiques, informationnels et financiers) futurs. Le festival Rock en Seine a intégré toutes les contraintes d'un tel événement dès sa conception en anticipant jusqu'à l'évacuation des déchets produits et la remise en l'état du domaine de Saint-Cloud où se déroulent les concerts. Enfin un dernier cas est ici intéressant à rapporter. Depuis plusieurs années, le festival des Vieilles Charrues (Finistère) a mis en place, pour l'approvisionnement en denrées alimentaires sur l'espace scénique, une démarche proche du *Collaborative Planning Forecasting and Replenishment* (CPFR), en favorisant des flux tendus de produits et une production à façon par des usines proches du site du festival.

Les OVE, des structures à deux niveaux régies par un cycle organisationnel

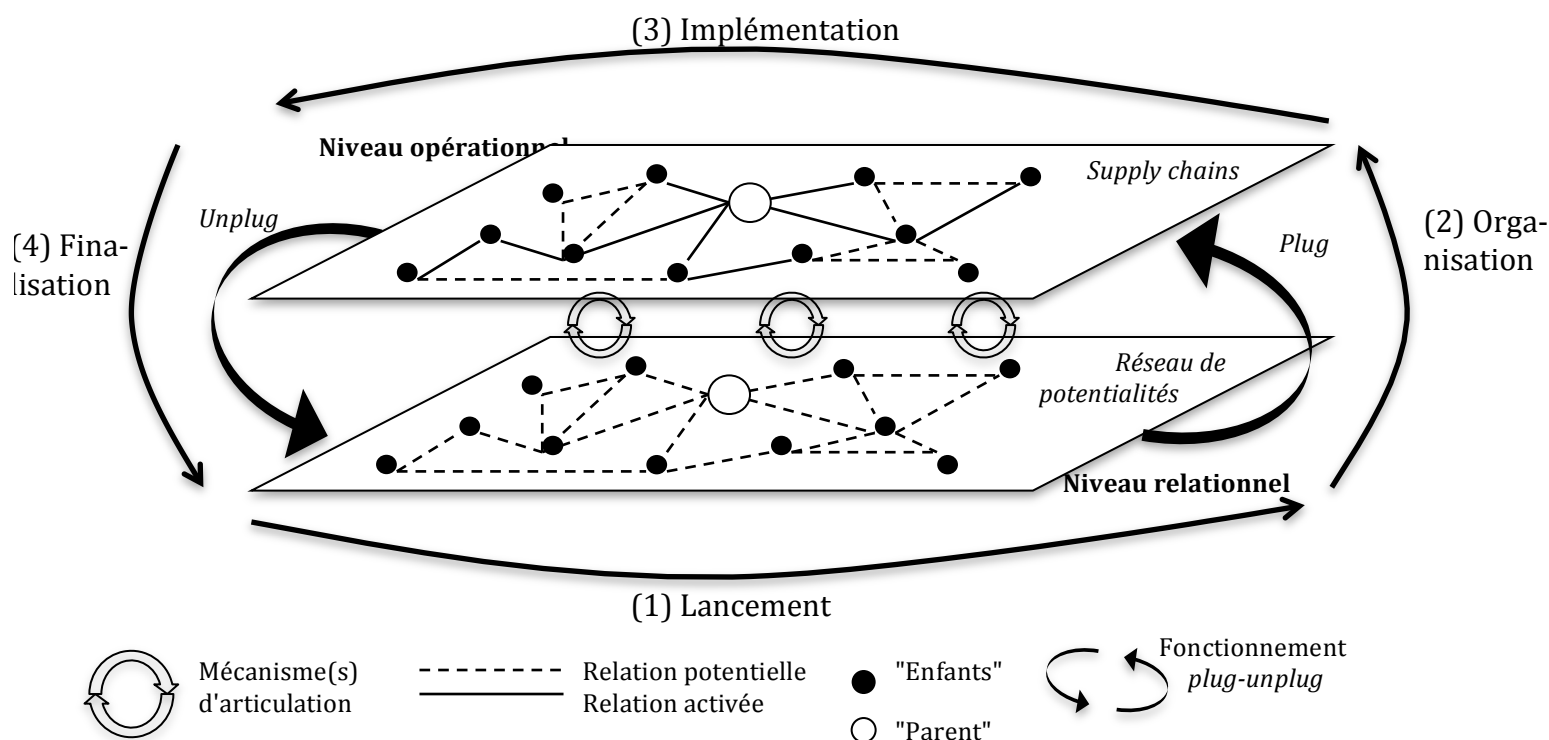
A l'aune des différents éléments apportés par les littératures consacrées aux structures en réseau, à la gestion de projets et au management logistique, ainsi qu'à la lumière des signaux envoyés par le terrain, une modélisation, articulée autour de trois grands axes, est proposée au travers de la figure 3.

Axe 1 : Une structure à deux niveaux

Comme le suggère la littérature sur la gestion de projets (Lundin et Soderholm, 1995 ; Packendorff, 2002 ; Project Management Institute, 2008) deux grandes phases peuvent être dissociées dans l'étude d'un festival musical : l'événement à proprement parlé et les étapes de préparation et de conclusion. Durant la manifestation, de nombreux acteurs indépendants juridiquement les uns des autres agissent de concert pour assurer la production du service qu'est le festival musical. Les étapes de conception et de finalisation du projet sont quant à elles bien souvent à la charge quasi unique, de l'organisation "parent". Il semble donc exister deux niveaux dans les OVE : un niveau "opérationnel" caractérisé par son éphémérité et des relations "actives" entre le "parent" et les "enfants" et un niveau "relationnel" et pérenne où

les contacts entre "parent" et "enfants" ne seront qu'au stade de la potentialité (Lupasco, 1972). Comme il l'a déjà été démontré, notamment par Amans et Loup (2004) et Amans *et al.* (2006), pour que le niveau logistique (ou "opérationnel") d'un réseau temporaire fonctionne, il lui faut un niveau inférieur où les échanges entre "parent" et "enfants" seront informels et permettront au pivot de savoir où capter les compétences dans son environnement au moment de l'activation.

Figure 3 : Modélisation de la structure d'une OVE



Axe 2 : Une structure articulée par un mouvement de plug-play-unplug

Le concept de *plug and play*, emprunté à l'informatique, caractérise la possibilité pour deux logiciels ou outils informatiques de communiquer et d'interagir ensemble dès qu'une connexion est établie entre eux (Bronsard *et al.*, 1997). Cette idée a été appliquée à plusieurs reprises dans les sciences de gestion, tout particulièrement au sein du management logistique, pour étudier les phénomènes d'interactions éphémères entre acteurs. Ce concept repose sur l'existence de "modules" de base qui seront assemblés à façon, au travers d'un cadre organisationnel, selon les objectifs poursuivis (Tan et Noble, 2007). Cependant, il convient dans la mise en place de telles organisations d'assurer la compatibilité entre les modules (Dewhurst *et al.*, 2002), tant d'un point de vue logistique qu'informationnel (Fabbe-Costes, 2005). L'articulation entre les deux niveaux d'une OVE semble se faire sur les principes du *plug and play*. Ainsi, des modules "préconçus" par le "parent" au niveau "relationnel" seront

activés et mobilisés pour construire le système de *supply chains* que constitue le niveau "opérationnel". Ce sera alors durant la phase de *plugging* des modules entre eux que leurs interopérabilités seront étudiées et validées. La phase d'*unplug* quant à elle aura pour vocation d'assurer la capitalisation des compétences et connaissances acquises durant la réalisation de l'événement.

Axe 3 : Une structure évoluant dans un cycle organisationnel en quatre phases

L'organisation d'un grand événement musical s'apparente à la gestion d'un projet et il paraît donc légitime de penser qu'il évolue dans un cycle de vie en quatre étapes telles que mises en avant par le *Project Management Institute* (cf. *supra* figure 2). Les festivals musicaux, et les OVE au sens large, apparaissent alors comme évoluant dans un cycle organisationnel voyant alterner les phases de lancement (1), d'organisation (2), d'implémentation (3) et de clôture (4) du projet. Le lancement correspond, dans la modélisation au niveau "relationnel", à la période où le "parent" va concevoir le festival et définir ses besoins en termes de compétences. S'en suivra une phase d'organisation caractérisée par le mouvement de *plugging*, où les relations entre "parent" et "enfants" vont se multiplier afin d'assurer l'interopérabilité des "modules" qui construiront le système de *supply chains*. L'implémentation du projet, ou le niveau "opérationnel" du modèle, rendu possible par les deux premières phases, constitue l'enjeu majeur et la raison d'être de l'OVE, c'est l'événement à proprement parler. Enfin la quatrième phase, la clôture, représentée par le mouvement d'*unplug* permet de revenir à l'état initial en désactivant les relations entre "parent" et "enfants", et est un moment de capitalisation des savoirs acquis.

Conclusion

Les festivals musicaux sont des atouts majeurs, tant en termes de retombées économiques que d'emplois pour les localités où ils se déroulent. Dans un contexte qui rend la survie de ces événements de plus en plus précaire (hausse de l'intensité concurrentielle, réduction des subventions, etc.), les directeurs de festivals sont en quête de nouveaux leviers pour renforcer l'agilité et la résistance de leurs structures face aux turbulences. L'étude ici présentée a permis de désaxer le regard du chercheur pour ne plus percevoir le festival comme une entité statique mais comme un objet dynamique évoluant dans un cycle qui voit une alternance entre deux niveaux. Si l'action visible du festivalier est éphémère, l'organisation d'une telle manifestation repose en grande majorité sur la qualité du niveau "relationnel". La

terminologie d'Organisation Virtuelle Éphémère a été retenue pour qualifier l'ensemble du cycle organisationnel. Si *a priori* seul le niveau "opérationnel" est éphémère, en réalité c'est l'ensemble du processus qui l'est. Les festivals musicaux ont vocation à être des projets redondants d'une année sur l'autre, et s'ils se répètent, ce n'est jamais exactement de la même manière, avec les mêmes partenaires et ont toujours des contraintes différentes. Chaque édition d'un festival est un projet unique qui aura suivi les quatre phases de lancement, d'organisation, d'implémentation et de clôture. Un festival est donc avant tout un projet unique et éphémère qui s'inclut dans une série de projets sur le long terme. L'organisation est de ce fait virtuelle (par sa caractéristique réticulaire) et éphémère (puisque le projet est nouveau tous les ans). Sur le terrain, appréhender le festival musical comme un système de *supply chain* et comme une OVE permet d'abonder l'organisation en approches innovantes en mobilisant des outils propres au management logistique. Cependant, mettre en place de telles démarches nécessite des compétences spécifiques, notamment au niveau du pivot (Christopher, 2012) qui assure la conception de l'OVE. Or, cet acteur peut être un professionnel du milieu artistique ou culturel qui aura des connaissances propres au management logistique, mais dans la majorité des cas, l'organisation d'un festival musical repose sur une association non dédiée qui ne possèdera aucun savoir spécifique à ce type d'activité. La question de l'apprentissage de la logistique par le "parent" reste alors en suspend. Des études dans ce sens permettront de compléter la modélisation proposée.

Bibliographie

- Abfalter, D., Stadler, R. et Müller, J. (2012), "The organization of knowledge sharing at the Colorado Music Festival", *International Journal of Arts Management*, Vol. 14, No. 3, pp. 4–15.
- Amans, P., Ayed-Zambaa, F., Descargues, R. et Loup, S. (2006), "Acquis et perspectives de la compréhension des relations entre PME: l'analyse d'un cas par le concept de réseau clignotant", *8^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Fribourg, Suisse
- Amans, P. et Loup, S. (2004), "Le rôle clé des artisans d'art dans la conservation du patrimoine: des compétences organisationnelles au réseau clignotant", *7^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Montpellier, France
- Amisse, S. et Muller, P. (2011), "Les logiques à l'origine des dynamiques de coopération dans les clusters : l'exemple de filières du végétal spécialisé", *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, Vol. 1, p. 115-149
- Aubert, B., Patry, M. et Rivard, S. (1999), "L'organisation virtuelle", *Impartition : fondements et analyses*, Les presses de l'université Laval, Sainte-Foy (Québec), pp. 243–263.
- Ballou, B., Godwin, N.H. et Tilbury, V. (2000), "Riverfest: Managing Risk and Measuring Performance at Little Rock's Annual Music and Arts Festival", *Issues in Accounting Education*, Vol. 15, No. 3, pp. 483–512.

- Bronsard, F., Bryan, D., Kozaczynski, W., Liongosari, E., Ning, J., Olafsson, A. et Wetterstrand, J. (1997), "Toward software plug-and-play", Présenté au Symposium on Software Reusability, ACM Press, Boston, pp. 19–29.
- Christopher, M. (2012), "Managing Supply Chain Complexity: Identifying the Requisite Skills", *Supply Chain Forum: an International Journal*, Vol. 13, No. 2, pp. 4–9
- Davies, L. et Coleman, R. (2013), "Evaluating event economic impact: rigour versus reality ?", *International Journal of Event and Festival Management*, Vol. 4, No. 1, pp. 31–42.
- Dechartre, P. (1998), *Événements culturels et développement local*, Conseil économique et social
- Dewhurst, F.W., Barber, K.D. et Pritchard, M.C. (2002), "In search of a general enterprise model", *Management Decision*, Vol. 40, No. 5, pp. 418–427.
- Fabbe-Costes, N. (2005), "La gestion dynamique des supply chains des entreprises virtuelles", *Revue française de gestion*, Vol. n° 156, No. 3, pp. 151–166.
- Fabbe-Costes, N. (2007), "La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : les dimensions organisationnelles d'une gestion lean et agile", *La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble., p. 19-44
- Fabbe-Costes, N., Fulconis, F. et Koulikoff-Sauvion, M. (2013), "La recherche en management logistique. La question des unités d'analyse et du périmètre", *La logistique. Une approche innovante des organisations*, Travail et Gouvernance, Presses Universitaires de Provence, Aix-en-Provence, pp. 49–60.
- Fréry, F. (2003), *Benetton ou l'entreprise virtuelle. 2ème édition*, Vuibert, Paris, France, 2e éd. rev. et augm.
- Fulconis, F. (2000), *La compétitivité dans les structures en réseau - Méthode d'analyse et perspectives managériales* (Thèse de doctorat en sciences de gestion), Université de Nice Sophia Antipolis, Nice, Décembre.
- Fulconis, F. et Paché, G. (2005), "Piloter des entreprises virtuelles", *Revue française de gestion*, Vol. 156, No. 3, pp. 167–186.
- Getz, D. (2002), "Why Festivals Fail", *Event Management*, Vol. 7, No. 4, pp. 209–219.
- Giddens, A. (1987), *La constitution de la société*, (Traduction, Audet, M.) Quadrige, PUF, Paris, France.
- Guffond, J.-L. et Leconte, G. (2001), "Le pilotage d'activités distribuées : le cas du chantier", *Sociologie du Travail*, Vol. 43, No. 2, pp. 197–214.
- Hanlon, C. et Cuskelly, G. (2002), "Pulsating Major Sport Event Organizations : A Framework for Inducting Managerial Personnel", *Event Management*, Vol. 7, No. 4, pp. 231–243.
- Harris, F. et McCaffer, R. (2013), *Modern Construction Management*, John Wiley & Sons, Oxford, 7ème édition.
- Lhermitte, M. (2013), *1er panorama des industries culturelles et créatives. Au coeur du rayonnement de la compétitivité de la France*, Paris : Ernst & Young
- Lombardia, L. (2014), "Interview du Directeur du Festival Interceltique de Lorient", disponible à : <http://celtigone.fr/interview-du-directeur-du-festival-interceltique-de-lorient/> (consulté le 23 mars 2014).
- Lundin, R.A. et Soderholm, A. (1995), "A theory of the temporary organization", *Scandinavian journal of management*, Vol. 11, No. 4, pp. 437–455.
- Lupasco, S. (1972), "La logique de l'événement", *Communications*, Vol. 18, No. 1, pp. 97–106.
- Mair, J. et Witford, M. (2013), "An exploration of events research : event topics, themes and emerging trends", *International Journal of Event and Festival Management*, Vol. 4, No. 1, pp. 6–30.
- Mathe, H. et Tixier, D. (2005), *La logistique, Que sais-je ?*, Presses Universitaires de France - PUF, Paris, 6e édition.
- Missonier, F. (2011), disponible à : <http://www.leparisien.fr/hautes-de-seine-92/rock-en-seine-passe-au-vert-26-08-2011-1579181.php> (consulté le 28 mars 2014).
- Modig, N. (2007a), "A continuum of organizations formed to carry out projects : Temporary and stationary organization forms", *International Journal of Project Management*, Vol. 25, No. 8, pp. 807–814.
- Modig, N. (2007b), "The division of responsibility for project supply", *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 13, No. 2, pp. 87–97.

- Packendorff, J. (1995), "Inquiring into the temporary organization : new directions for project management research", *Scandinavian journal of management*, Vol. 11, No. 4, pp. 319–333.
- Packendorff, J. (2002), "The temporary society and its enemies : projects for an individual perspective", *Beyond project management : new perspectives on the Temporary-Permanent dilemma*, Copenhagen Business School Press, Malmö, pp. 39–58.
- Pellegrin-Romeggio, F. (2008), "De nouvelles perspectives pour le management logistique des services a travers le concept d'assemblage dynamique", *Logistique & Management*, Vol. 16, No. 2, pp. 57–67.
- Pellegrin-Romeggio, F. (2011), *L'assemblage dynamique des chaînes logistiques mutiservices : identification des compétences clés du pivot assembleur dans le contexte du voyage* (Thèse de doctorat en sciences de gestion), Aix-Marseille Université, Aix-en-Provence, Septembre.
- Project Management Institute. (2008), *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*, Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania, 4ème édition.
- Roveillo, G., Fulconis, F. et Paché, G. (2012), "Vers une dilution des frontieres de l'organisation : le prestataire de services logistiques (PSL) comme pilote aux interfaces", *Logistique & Management*, Vol. 20, No. 2, pp. 7–20.
- Simon, P. (2013), "Interview de Patrick Simon (co-directeur du festival Beauregard)", Disponible à : <http://www.popisonfire.fr/interview-de-patrick-simon-13102> (consulté le 23 mars 2014)
- Snow, C.C., Miles, R.E. et Coleman, J.. (1992), "Managing 21st century network organizations", *Organizational Dynamics*, Vol. 20, No. 3, pp. 5–20.
- Tan, K.H. et Noble, J. (2007), "Plug and play (PnP) modelling approach to throughput analysis", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 18, No. 7, pp. 807–817.
- Thorelli, H.B. (1986), "Networks: Between markets and hierarchies", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 1, pp. 37–51.
- Turner, J.R. et Müller, R. (2003), "On the nature of the project as a temporary organization", *International Journal of Project Management*, Vol. 21, No. 1, pp. 1–8.
- Vega-Bernal, D. (2013, Mars), *Le rôle de la logistique dans le succès des opérations humanitaires: une approche par les compétences* (Thèse de doctorat en sciences de gestion), Aix-Marseille Université, Aix-en-Provence.
- Voisin, C., Ben Hahmoud-Jouini, S. et Edouard, S. (2004), *Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles*, Economica, Paris.
- Weick, K.E. (1993), "The Collapse of Sensemaking in Organizations : The Mann Gulch Disaster", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, No. 4, p. 628-652